

УДК 330.015: 669.168

Кармазін В.Я., Лобачьова Н.В.

## АНАЛІЗ УМОВ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЦІЛЕПОЛАГАННЯ ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Розглянуто коло проблем, пов'язаних з проведенням реструктуризаційного процесу на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України. Визначено можливість дослідження цільових протиріч, що виникають внаслідок різниці в інтересах учасників процесу, за допомогою методичного інструментарію Стратегічних карт Збалансованої системи показників (BSC) та теорії функціональних систем П.К. Анохіна.

The spectrum of problems, connected with conducting the restructuring process on the enterprises of mining-metallurgical complex of Ukraine is considered. The possibility of investigation of goal contradictions, appeared because of differences in interests of participants of the process, with application of such methodical tool as Strategic maps of Balanced Score System and theory of functional systems of P.K. Anokhin

На сучасному етапі до складу гірничо-металургійного комплексу України (ГМКУ) входять за різними даними від 350 до 400 підприємств [1]. Основу комплексу складають великі підприємства галузевої належності (рис. 1), інші – це малі підприємства основної спеціалізації, та ті, що є його інфраструктурною частиною – транспортні, постачальні та т.п.

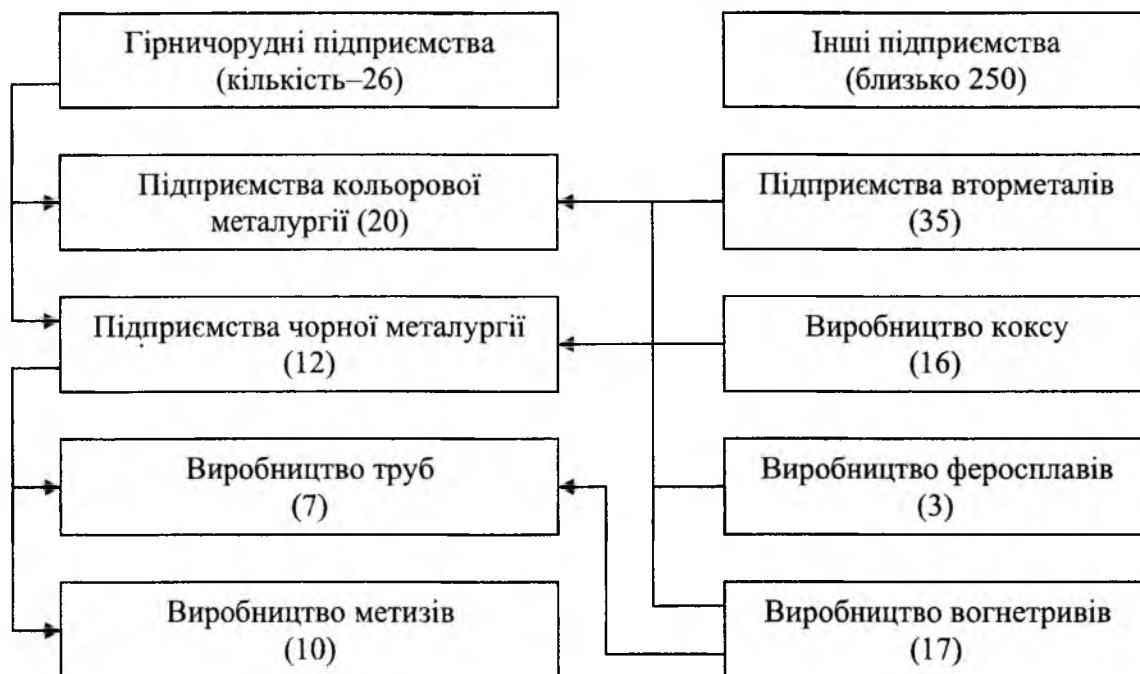


Рис. 1. Структура гірничо-металургійного комплексу України

Основну економічну ефективність ГМКУ забезпечує сектор чорної металургії. За обсягами виробництва його підприємства займають перше місце серед промислових галузей економіки країни, їх частка досягає 30% від загального обсягу виробництва. Чорна металургія дає понад 40% валютних надходжень в Україну, у галузі зайнято близько 10% працюючих, тому від ефективних дій саме цих підприємств насамперед залежить успіх структурної перебудови ГМКУ.

Умовам, які сьогодні формують середовище реструктуризаційних процесів підприємств ГМКУ притаманні такі тенденції:

1) суттєва залежність економічної політики підприємств від кон'юнктури зовнішньоекономічного ринку металопродукції:

– на сьогодні в межах країни залишається не більш 20% металевих виробів, тоді як наприклад в Росії є гарантований внутрішній попит на 50–60% продукції, що виробляється галуззю. Як наслідок, можна прогнозувати, що втрати вітчизняних виробників із-за різких кон'юнктурних коливань, будуть незрівнянно вищими, ніж в інших країнах.

2) застаріла технологічна база виробництва при обмежених можливостях інвестування коштів у її модернізацію:

– понаднормативного терміну експлуатації досягли понад 54% коксових батарей, 90% домен, 87% мартенівського обладнання, 26% конверторів, близько 90% прокатних станів. На цьому устаткуванні зараз виробляється близько 50% всієї металопродукції. Все це підвищує відносні витрати палива, енергії та матеріалів на 30–60% проти досягнутих на сучасних металургійних заводах [2];

3) злиття активів та потужностей окремих підприємств у фінансово-промислові групи та корпорації при відсутності реального механізму визначення їх ринкової вартості, як наслідок – формування стратегій корпоративного управління в умовах невідповідності „ціль  $\Leftrightarrow$  засоби”:

– з середини 90-х років минулого сторіччя така тенденція стала притаманною для вітчизняного ГМКУ, що найшло відображення у висновках експертів Світового банку [1]: "Конкуренентоспроможність українських операторів на світовому ринку в перспективі буде значною мірою визначатися масштабами металургійних компаній. Майбутнє сектора прямо залежить від швидкості формування великих корпорацій і темпів реструктуризації, включаючи зміну в механізмах їхнього корпоративного управління".

В даний час половиною з шести металургійних заводів, що за рейтингом Metal Bulletin входять до першої сотні найбільших світових виробників металу, управляють або мають акціонерну участь вагомні українські фінансово-промислові групи (ФПГ). В цілому ж, у вітчизняному ГМКУ понад 40 українських компаній володіють акціями того чи іншого підприємства.

4) Формування меж власності в єдиному технологічному ланцюгу „видобуток коксуючого вугілля – виробництво коксу – видобуток та переробка залізної руди – виплавлення чавуну та сталі – виробництво прокату” та перерозподіл ринкових можливостей підприємств:

– частина металургійних підприємств, що раніш були невід'ємною його часткою, залишились віддаленими від коксохімічного виробництва та гірничо-збагачувальних комбінатів. Сильні позиції у виробництві коксу та залізорудної сировини дозволяють окремим ФПГ достатньо жорстко диктувати умови металургійним заводам та комбінатам. Ці обставини, зокрема, стали наслідком кризового стану, що склався на Макіївському металургійному комбінаті [1, 3].

Все це свідчить про те, що для ефективного функціонування, підприємства ГМКУ потребують формування адекватних методів і технологій управління. З цієї метою у

роботі розглянуто заходи щодо формування механізму цільового управління процесами реструктуризації підприємств.

Термін „реструктуризація” у науково-практичному лексиконі з’явився на початку 90-х років минулого сторіччя, а сам процес став складовою частиною Державної програми демонополізації економіки та створення конкурентного середовища практично в усіх галузях народного господарства. В даний час вченими та практиками держав пост-радянського простору щорічно друкуються десятки праць, присвячених дослідженню даного процесу. Сучасні аспекти цих питань в межах підприємств ГМКУ були розглянуті в трудах відомих вітчизняних фахівців, таких як Т.Г. Бень, С.Б. Довбня, А.Е. Воронкова, В.М. Литвин, В.Л. Мазур, В.А. Петренко, А.В. Савчук, Ф. Сіддіки, Ю.І. Чентуков [4–7].

При цьому залишається нез’ясованим питання, що ж слід розуміти під поняттям самої реструктуризації. Так, з позиції Санкт-Петербурзького вченого-практика С.О. Фівейського [8] "под реструктуризацией следует понимать комплексное преобразование предприятия, которое связано с изменением присущих ему структур. В качестве основных структурных компонент выступают производственная, информационная и организационная структуры. Вместе с тем возможны изменения в ряде значимых структур: собственности, бизнес-процессов, технологических процессов, активов и пассивов, персонала и т.п. В результате реструктуризации состояние предприятия меняется, и оно переходит к новым условиям функционирования, соответствующим изменившимся условиям внешней среды". У роботі інших російських вчених Л.О. Березнякової та М.І. Длі [9] відмічається "...сегодня, когда на многих промышленных предприятиях кризис стал реальностью, перед их руководителями возникает сложнейшая задача – разработать и реализовать программу по его преодолению. Как правило, такая программа предполагает изменение финансово-организационной структуры промышленного предприятия – его реструктуризацию".

У цих визначеннях, на наш погляд, досить розумно реструктуризація поєднана зі зміною структури, однак при тому фігурують „структурні компоненти”, „значущі структури”, „фінансово – організаційна структура”, які вносять невизначеність у те, що реструктуризацію треба розуміти, як структуру. Крім того, у визначеннях такого типу відсутні цільові межі процесу, тобто нема вказівки на те, з якою метою він здійснюється.

За даними С.Л. Благоеєвої – Вовк [10] "...термін "реструктуризація" у вітчизняній практиці використовується неоднозначно. Інколи під нею розуміють простий поділ великого підприємства на складові частини, тобто дроблення його структури і створення декількох самостійних суб'єктів господарської діяльності. У більш широкому трактуванні реструктуризація – це комплекс реорганізаційних заходів, які мають на меті вихід підприємства з кризи і забезпечення його подальшого розвитку". За її точки зору "...досвід закордонних компаній свідчить про те, що цілком справедливим є більш широке визначення реструктуризації – як програми комплексних змін на підприємстві, спрямованих на підвищення його ринкової вартості". Але якщо казати про ринкову вартість підприємства, слід як мінімум конкретизувати про яку вартість йдеться. Наприклад, з позиції деяких аналітиків [11] при розгляді бізнес системи поняття вартості підприємства може бути трьох типів:

– Ринкова капіталізація – вартість з позиції портфельного інвестора.

– Вартість бізнес-системи з точки зору прямого інвестування як приведена вартість очікуваних грошових потоків.

– Вартість з точки зору галузевого інвестора.

У роботі Д. Задворочнова [12] реструктуризація визначається як постійно здійснюваний комплексний процес змін і нововведень, зумовлений необхідністю підвищення прибутковості виробництва в умовах невитриманих тенденцій в економіці,

технічного прогресу та зростаючої конкуренції з боку інших підприємств. Тим самим він задає цільовий орієнтир процесу – "підвищення прибутковості виробництва", однак у комплексі з постійно здійснюваним комплексним процесом" стає незрозумілим, чим реструктуризація відрізняється від нормального процесу функціонування підприємства.

Найбільш частіше в працях вітчизняних авторів, присвяченим проблемам реструктуризації цей термін взагалі не конкретизується, за ним автоматично сприймається визначення, що надане у Методичних рекомендаціях з приватизації державних підприємств, затверджених Міністерством економіки України [13]. У цьому документі реструктуризація розглядається як "сукупність організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, що спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм і можуть забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва".

На наш погляд це одне з найбільш вдалих визначень, яке, разом з тим, має один суттєвий недолік: що буде, коли в результаті зміни, наприклад структури підприємства не забезпечено його фінансового оздоровлення, зростання обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва? Від цього призведені зміни перестануть називатися реструктуризацією. Для запобігання цієї невідповідності вважаємо доцільним мету процесу (забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, зростання обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва) сформулювати як таку, що відповідає інтересам його учасників, а саме: раціональним (інтереси всього підприємства в цілому); інституціональним (інтереси підрозділів підприємства); політичним (інтереси впливових осіб та угруповань)

Відповідно до цього реструктуризацію визначимо як сукупність організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, що спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм та здійснюються з урахуванням інтересів учасників підприємства.

В даний час, завдяки роботам українських вчених В.О. Брюховецької, О.В. Василенко, Н.П. Гончарової, Г.О. Дмитренко, О.М. Клейменова, В.І. Крамаренко, Ю.Г. Лисенко, Я.И. Пижинського, О.І. Пампури, І.Л. Сазонца, Л.С. Ситника [14–17] та ін. вироблено загальні уявлення про засоби дослідження впливу інтересів різних груп на процес реструктуризації підприємства в цілому, його філіалів та структурних підрозділів.

На підставі цих досліджень підприємство можна вважати стабільним тільки у тому разі, коли виконується одна з двох умов: 1) загальна мета діяльності підприємства є поєднанням цілей зацікавлених сторін; 2) сукупність цілей зацікавлених сторін є розширенням мети усієї системи.

На практиці ці умови не завжди виконуються, оскільки між вимогами, а відповідно і цільовими засадами, що декларуються різними сторонами, існують відносини, які можуть бути: а) незалежними; б) взаємодоповнюючими; в) конкуруючими (конфліктуючими). Саме наявність у системі конфліктуючих цілей є одним з основних факторів нестабільної роботи підприємства. Причому її ступінь пропорційна масштабам діяльності підприємства. Крім того, офіційно заявлені та реально переслідувані цілі можуть суттєво відрізнятись.

Побудова економіко-математичної моделі таких відносин досить складне завдання у зв'язку з високим ступенем невизначеності при спробі урахування їх динаміки. Коли йдеться річ про деякі документальні відносини (наприклад облік витрат у виробництві металопродукції та відповідні йому дії з документообігу), то встановити конкретних учасників процесу є можливим. Але коли мова йде про наприклад, керуючі дії, виникають труднощі щодо формалізації механізму взаємодії сторін, що складають процес управління. Це

зумовлено тим, що реально в управлінні одним і тим процесом можуть приймати участь декілька осіб. Так, формальним керівником (відповідальною особою) бізнес-процесу трубоелектрозварювального цеху металургійного заводу є начальник цеху. Однак, фактично керуючі дії крім нього можуть виконувати заступник директора з виробництва, директор та інші посадові особи. Крім того, у межах своїх повноважень, в процес можуть втручатися представники відділів охорони праці, контролю якості продукції та інші. При наявності різних інтересів сторін, виникає розбалансування цільових настанов, що у підсумку призведе до підвищення невизначеності процесу управління.

Наявні механізми формалізації таких явищ у сьогоденній практиці моделювання відсутні. Для вирішення цієї проблеми досліджено можливість використання системи керування за допомогою Стратегічних карт (СК) Збалансованої системи показників Нортон-Каплана [18]. Особливістю дослідженого підходу є використання для формування взаємопов'язаного ланцюга цілей підприємства положень теорії функціональних систем П. К. Анохіна [19], де кожний функціональний бізнес - процес може бути розкладений на окремі елементарні акти. У відповідності до кожного елементарного акту встановлюється окрема керуюча система – елементарна керуюча одиниця (ЕКО). Сукупність ЕКО складає загальну керуючу систему окремого бізнес – процесу і має назву функціонального ансамблю (рис. 1). Відповідно з умовами СК в системі менеджменту металургійного заводу ДМЗ ім. Комінтерну було сформовано та проаналізовано такі функціональні ансамблі (ФА):

ФА 1 – Фінансова складова з параметрами управління: обсяг реалізації, собівартість, прибуток.

ФА 2 – Клієнтська складова з параметрами: обсяг реалізації за попередніми домовленостями, рентабельність продукції.

ФА 3 – Внутрішня складова: загальний обсяг товарної продукції, продуктивність праці.

ФА 4 – Складова розвитку: чисельність персоналу, середньомісячна заробітна плата, використання виробничих потужностей.



Рис. 1. Структура функціонального ансамблю

Зв'язок загальної мети діяльності та її складових виникає у тому разі, якщо підприємство встановлює рівновагу між декількома, найчастіше протилежними один одному факторами, наприклад загальним зростанням та продуктивністю. Якщо вимога підтримки рівноваги не забезпечується, то між цілями підрозділів виникають приховані протиріччя. Наприклад, метою відділу збуту є продаж продукції найвищої якості, бо це дає найвищий прибуток підприємству від якого залежить рівень оплати праці робочих

відділу. А інтересом виробничих підрозділів є виготовлення звичної продукції невисокої якості, оскільки переналадка устаткування та поліпшення якості праці потребує додаткових витрат коштів та часу. В той же час, заробітна плата виробничого персоналу у більшій мірі залежить від загального обсягу продукції, ніж від її якості та новизни.

Тому виникає потреба гармонізації цілей підрозділів, для чого вони повинні стати взаємно корисними, такими що доповнюють одна іншу, тобто цілісною системою. Це можливе лише за умови повного знання кожним підрозділом про цілі та можливості інших. В такому разі, для координації спільних дій, коли параметри управління функціонально пов'язані та привносять спільний внесок у складний процес, складаються відносини, які можна визначити як збалансування інтересів (рис. 2).

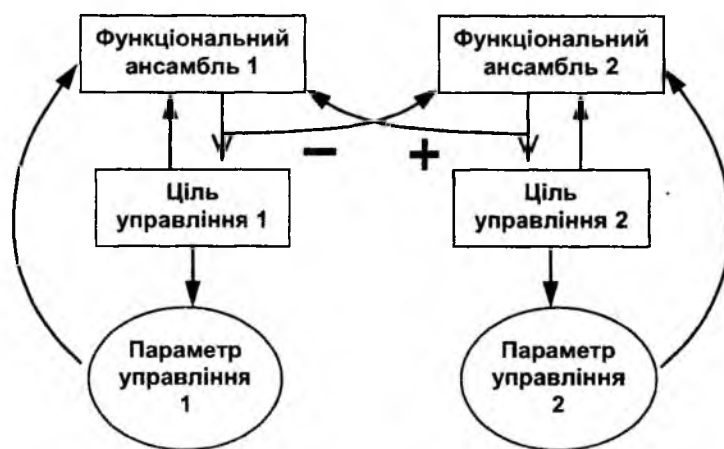
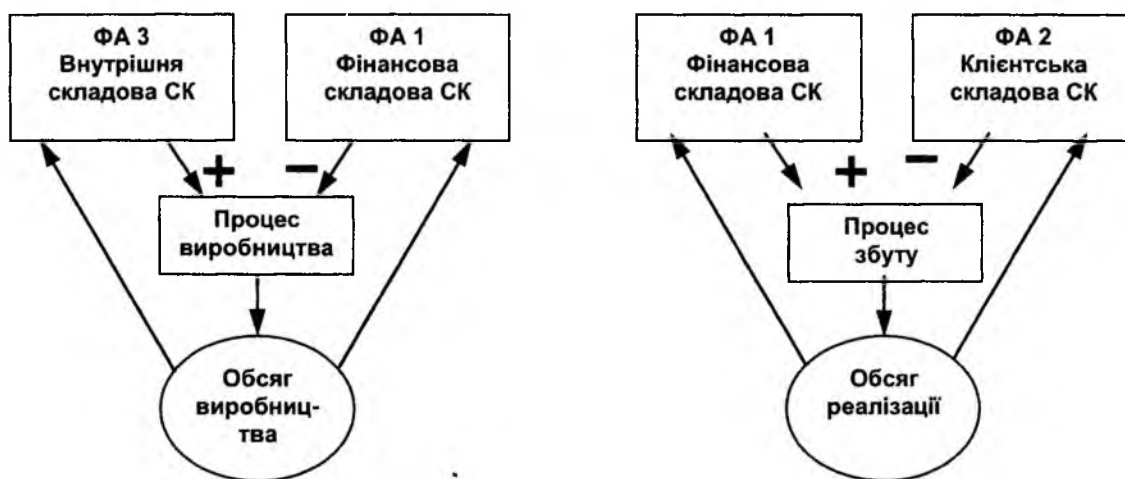


Рис. 2. Збалансування функціональних ансамблів.

Спираючись на таку схему представлення механізму взаємодії цілей було проаналізовано роботу ДМЗ ім. Комінтерну, внаслідок чого виявлено, що основним проблемним моментом в системі цілеполагання підприємства є функція планування, тобто має місце протиріччя у взаємодії функціональних ансамблів:



Основним фактором, що створює негативний вплив на реальність планових заходів, є надмірна чисельність персоналу заводу (по основному персоналу потенційна чисельність складає 1196 чол., при фактичній середній – 1636 чол.; по адміністративно-управлінському – 123 чол. при фактичній чисельності 170 чол.).

Враховуючи масштаби надлишкової чисельності, єдиним раціональним засобом підвищення ефективності в майбутніх періодах має стати забезпечення випереджаючих темпів зростання обсягів реалізації у відношенні до загальних витрат, що зумовить необхідність вирішення відповідного протиріччя цілей:



Об'єктивною умовою для її реалізації є аналіз механізму вироблення збалансованих (за функціональними ансамблями) планових рішень, що забезпечать мінімізацію витрат при зростанні планових навантажень.

### Література:

1. Розвиток сектора чорної металургії в Україні: Аналітичний огляд/Світовий банк.-К.:Міленіум,2004.-109 с.
2. Сучасні проблеми металургії //Том 3 //Матеріали науково-практичної конференції "Проблеми і перспективи одержання конкурентоздатної продукції в гірничо-металургійному комплексі України" (24-25.10.2000 р.). - Дніпропетровськ: "Системні технології", 2001. -544 с.
3. Малинський Г. Первая «ласточка». Макеевский завод как зеркало кризиса в металлургии// Зеркало недели. 3 Июня 2005 г.- № 20 (548), 28 Мая –
4. Мазур В.Л. та ін. Про хід реструктуризації підприємств гірничо-металургійного комплексу України.- Металлургическая и горнорудная промышленность. - 1999.-№5.- С.9-11
5. Савчук А.В. Машиностроители «Азовмаша» - металлургам// Металлургическая и горнорудная промышленность.-2003.-№1 - С.94-99
6. Сиддики Ф. Вертикальная интеграция – основа реструктуризации металлургической промышленности// 36. наукових праць: Старопромислові регіони Західної і Східної Європи в умовах інтеграції.- Донецьк: ДонНУ, 2003 - С.133-135
7. Чентуков Ю.И. Внутренние источники финансирования инвестиционной деятельности отечественных металлургических предприятий. //36. наукових праць: Старопромислові регіони Західної і Східної Європи в умовах інтеграції.- Донецьк: ДонНУ, 2003. - С.147-151
8. Фивейский С.А. Управление реформированием крупных промышленных предприятий. Наука и практика // Информационный ресурс: [http://subcontract.ru/Conf2004/Disk/section3/section3\\_6.htm](http://subcontract.ru/Conf2004/Disk/section3/section3_6.htm)
9. Березнякова Л.А., Дли М.И. Использование показателя «стоимость компании» для финансовой оценки антикризисных решений// Финансовый менеджмент. - 2002. - №3. – с. 25-28
10. Фінансова санація і банкрутство підприємств// Укладач к.е.н. С.Л. Благодетелева-Вовк. – Черкаси: ЧФ УАБС НБУ, 2004 - 62 с.

11. Подход к реструктуризации предприятий// Информационный ресурс:  
<http://management.com.ua/ct/ct046.html>
12. Задворочнов Д. Реструктуризация предприятий в странах Восточной Европы: достижения и ошибки // Инвестиции плюс. – 2000. - № 2. – с. 12-17
13. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств // Затверджено Міністерством економіки України (наказ від 23.01.98 р. № 9). Державний інформаційний бюлетень про приватизацію - 1998. - №7.
14. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика /НАН України. Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 1999. - 276с.
15. Пампура О.И. Управление инновационным процессом в промышленности /НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. - Донецк, 1997. - 364с.
16. Инвестиционная стратегия корпораций и институциональных инвесторов: Монография/ Под ред. Сазонца И.Л. – Днепропетровск: Наука и образование, 2003.-132 с.
17. Ситник Л.С. Інституціонально-структурна криза як причина неплатоспроможності підприємств і фінансові методи управління реструктуризацією//Зб. наукових праць: Старопромислові регіони Західної і Східної Європи в умовах інтеграції.- Донецьк: ДонНУ, 2003. - С.147-151
18. Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ.-М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.- 304 с.
19. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем. // В кн.: "Принципы системной организации функций", Наука, Москва, 1973. - С.5-61.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Саллі В.І., 15.09.05*

*Надійшла до редакції  
29.08.05*